

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE PLANTA
ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE VILLAVICENCIO
(META)**

MARÍA FIDELIGNA POLENTINO ROZO

DIANA ZULAY REZA MONDRAGÓN

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA- UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE
NEGOCIOS -ECACEN
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA
ACACIAS
2016**

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE PLANTA
ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE VILLAVICENCIO
(META)**

**DIANA ZULAY REZA MONDRAGÓN
MARÍA FIDELIGNA POLENTINO ROZO**

Trabajo de grado para obtener el título de Especialista en Gestión Pública.

ASESOR: FERNANDO SILVA SABÍ

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA- UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE
NEGOCIOS -ECACEN
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA
ACACIAS
2016**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Acacias, octubre de 2016.

Dedico este proyecto a Dios por ser mi inspiración cada día y por permitirme levantarme cada vez con más fuerza, a mi Madre por ser mi compañía en cada paso, a mis sobrinos por ser la luz en mi camino, a mis hermanos por ser el motor para alcanzar cada meta, a mi novio por su apoyo incondicional y a mis compañeros de especialización, Isbelia, Josimar, William y Polentino por invitarme a realizar esta especialización.

Diana Zulay Reza Mondragón

Dedico este proyecto a Dios por haberme dado la vida y permitirme llegar a este punto, logrando superar todos los obstáculos que se me presentaron en este viaje de conocimiento, A mi hijo por ser mi inspiración y motivación de superación

María Fideligna Polentino Rozo

Agradecimientos

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

El doctor Fernando Silva Sabí, tutor y asesor del presente estudio, quien con sus conocimientos experiencia dio rumbo a la investigación, para que esta llegara a feliz término.

A los funcionarios de la Alcaldía del municipio de Villavicencio, pues fueron ellos quienes les abrieron las puertas a las autoras, permitiendo que este estudio se desarrollara.

Y a quienes de una u otra forma participaron en el desarrollo del presente estudio.

Tabla de contenido

	Pág.
1. GENERALIDADES.....	15
1.1. Planteamiento del problema.....	15
1.2. Justificación	16
1.3. Objetivos.....	19
1.3.1. Objetivo general.....	19
1.3.2. Objetivos específicos	19
1.4. Marco conceptual y teórico.....	19
1.4.1. Antecedentes.....	19
1.4.2. Fundamentos teóricos.....	21
1.4.2.1. Generalidades para el manejo del recurso humano.....	21
1.4.2.2. Clima organizacional.....	24
1.4.2.3. Medición del clima laboral en entidades del Estado.....	28
1.5. Metodología.....	30
1.5.1. Tipo de investigación	30
1.5.2. Diseño	30
1.5.3. Población.....	31
1.5.4. Muestra	31
1.5.5. Técnicas e instrumentos	32
1.5.6. Técnicas de análisis de la información.....	34
2. VARIABLES QUE INTERVIENEN EN EL CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE PLANTA ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE VILLAVICENCIO.....	35
3. CONDICIONES QUE AFECTAN EL CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE PLANTA ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE VILLAVICENCIO.....	39
4. PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO CON RELACIÓN A LAS POSIBLES FALENCIAS IDENTIFICADAS.....	51
4.1. Objetivos.....	51
4.2. Desarrollo.....	51
4.2.1. Calidad de vida laboral.....	51
4.2.2. Cultura organizacional.....	52
4.2.3. Protección y servicios sociales.....	52
4.3. Indicadores de gestión y de logro	54
4.4. Recursos necesarios	58

4.5. Resultados esperados	58
5. CONCLUSIONES.....	59
6. RECOMENDACIONES.....	61
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
APÉNDICES	64

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Área de trabajo	35
Figura 2. Nivel del cargo	36
Figura 3. Tiempo de servicio	37
Figura 4. Género	38
Figura 5. Estado de la orientación organizacional en la Alcaldía del municipio de Villavicencio.....	39
Figura 6. Estado de la administración del talento humano en la Alcaldía del municipio de Villavicencio	41
Figura 7. Estado del estilo de dirección en la Alcaldía del municipio de Villavicencio	43
Figura 8. Estado de la comunicación e integración en la Alcaldía del municipio de Villavicencio	45
Figura 9. Estado del trabajo en grupo en la Alcaldía del municipio de Villavicencio.....	47
Figura 10. Estado de la capacidad profesional en la Alcaldía del municipio de Villavicencio	48
Figura 11. Estado del medio ambiente físico en la Alcaldía del municipio de Villavicencio	50

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Variables que mide el instrumento de clima organizacional	33
Tabla 2. Formato para totalizar variables	33
Tabla 3. Plan de acción de la propuesta de mejoramiento de clima laboral de la Alcaldía del municipio de Villavicencio	55
Tabla 4. Cronograma de la propuesta de mejoramiento de clima laboral	57

Lista de apéndices

Pág.

Apéndice 1. Cuestionario para evaluar clima laboral	64
---	----

Resumen

Actualmente el estudiar y diagnosticar el clima laboral en el sector público, es una herramienta estratégica que contribuye al mejoramiento continuo de la entidad, por ello el Departamento Administrativo de la Función Pública “DAFP” ha creado un instrumento para medir el clima laboral, pese a esto en la Alcaldía de Villavicencio el clima laboral no es el más adecuado para fomentar la productividad entre sus funcionarios; es así como nació el presente estudio, el cual tiene por objeto el diagnosticar el clima laboral para los colaboradores de planta administrativos del ente territorial objeto de estudio, con el fin de contribuir a una adecuada gestión del talento humano, para ello se propone una alternativa de solución a los hallazgos.

Para llevar a cabo el estudio se adelantó una investigación de enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y de diseño transversal, tomando como población a los funcionarios de planta administrativos de la Alcaldía de Villavicencio, equivalentes a 635 personas, a quienes una vez aplicada la fórmula de muestreo aleatorio simple se determinó que como muestra se tomara a 240 servidores públicos, a quienes se les aplicó, a manera de encuesta, el cuestionario elaborado por el DAFP.

Los resultados permitieron identificar las variables que intervienen en el clima laboral de los funcionarios de la Alcaldía del municipio de Villavicencio; igualmente se determinaron las condiciones que afectan el clima laboral de los colaboradores administrativos de la Alcaldía de Villavicencio; con todo ello se formuló un plan de mejoramiento con relación a las posibles falencias identificadas en el estudio.

Palabras clave: Clima laboral, gestión pública, talento humano, Alcaldía de Villavicencio.

Abstract

Currently the study and diagnose the working environment in the public sector is a strategic tool that contributes to continuous improvement of the organization, so the Administrative Department of the Civil Service "DAFP" has created an instrument for measuring the work environment, despite this in Villavicencio mayor of the working environment is not suited to boost productivity among its staff; Thus, the present study was born, which aims to diagnose the working environment for employees of administrative floor of the local authority under study, in order to contribute to the proper management of human talent for it an alternative is proposed solution to the findings.

To carry out the study an investigation of quantitative approach, descriptive and cross-sectional design was ahead, on the population, equivalent to 635 people, officials administrative floor of the mayor of Villavicencio who once applied the formula simple random sampling was determined that as shown at 240 public servants, who were applied, as a survey, the questionnaire prepared by the DAFP is taken.

The results allowed to identify the variables involved in the working environment of staff of the Mayor of the municipality of Villavicencio; also the conditions that affect the working environment of the administrative staff of the Mayor of Villavicencio were determined; with all this an improvement plan regarding the possible shortcomings identified in the study was formulated.

Keywords: Work environment, governance, human talent, mayor of Villavicencio.

Introducción

Desde el año 2003, después de plantearse la ley sobre carrera administrativa, el gobierno colombiano incluye no solo el tema del servicio civil, sino que instituye el empleo público como una política de Estado con un modelo para la gestión del talento humano coherente con el de organizaciones competitivas (Cortes y Pérez, 2013).

Entre las entidades estatales que deben velar por mantener un adecuado clima laboral se encuentra la Alcaldía del municipio de Villavicencio (Meta), la cual está conformada por personas que prestan sus servicios, y el éxito o fracaso depende de la calidad del talento humano de sus colaboradores en cualquiera de los niveles. En los actuales lineamientos institucionales de la Alcaldía del municipio de Villavicencio el funcionario público es una parte esencial de la prestación de servicios en esta entidad; sin embargo, existen un grado de inconformidad laboral en algunos miembros del equipo, por lo que se pretende analizar tales condiciones o presuntas manifestaciones de insatisfacción por parte de algunos colaboradores.

Por lo anterior, el presente estudio busca diagnosticar el clima laboral para los colaboradores de planta administrativos de la Alcaldía del municipio de Villavicencio (Meta), con el fin de contribuir a una adecuada gestión del talento humano mediante el diseño de un plan de mejoramiento acorde a los resultados obtenidos. El no aprovechar estas oportunidades retrasa el desarrollo de programas de mejora continua en sus procesos ya que no se realizan mediciones objetivas afectando así la capacidad y responsabilidad en la organización.

El presente documento se encuentra conformado por seis capítulos, en el primero se establecen las generalidades de la investigación, por lo cual se plasma el planteamiento del problema, justificación, objetivos, marco conceptual y teórico, así como el diseño metodológico

empleado para el desarrollo de la investigación; los tres capítulos siguientes se desarrollan los uno a uno los objetivos de la investigación, incluyendo la propuesta de mejoramiento; Y en los dos últimos capítulos se concluye el estudio y se formulan las respectivas recomendaciones.

1. Generalidades

1.1. Planteamiento del problema

La Alcaldía de Villavicencio está conformada 640 personas que prestan sus servicios, y el éxito o fracaso depende de la calidad del talento humano de sus colaboradores en cualquiera de los niveles. En la actual política de calidad de la Alcaldía de Villavicencio manifiesta poderse desarrollar “mediante el compromiso del talento humano competente” (2012), dejando ver que el personal de colaboradores es una parte esencial de la prestación de servicios de salud de esta entidad; sin embargo, de acuerdo charlas previas con algunos funcionarios públicos existen un grado de inconformidad laboral en algunos miembros del equipo, por lo que se pretende analizar tales condiciones o presuntas manifestaciones de insatisfacción por parte de algunos colaboradores.

Mediante un sondeo de opinión no estructurado, realizado por las autoras a 20 empleados de la Alcaldía de Villavicencio, las investigadoras pudieron percibir que presuntamente los empleados se han convertido en cierto modo en personas conformistas que pierden ideales y ponen limitantes a su desarrollo dentro y fuera de la organización, lo que conlleva a que puede derivar un bajo rendimiento en sus labores.

El mismo sondeo permitió evidenciar que un factor altamente determinante en la problemática del clima laboral evidenciado en la Alcaldía de Villavicencio es la inestabilidad laboral, dado que existen diferentes formas de contratación o distintas modalidades de vinculación del personal, es decir, los servidores u operadores del servicio en la entidad pueden ser de Planta (periodo fijo, provisionales, carrera administrativa, trabajadores oficiales) de orden de prestación de servicios (contratistas) y asociados a cooperativa, circunstancias de inestabilidad laboral,

rotación significativa de personal que no son ajenas a la administración, quienes ejercen su gestión durante el periodo del gobierno municipal y pueden de conformidad con la voluntad política ser removidos en cualquier momento; lo que en conclusión afecta la continuidad en decisiones, procesos y diferentes proyectos institucionales.

Las personas y sus conductas son las que trabajan continuamente en la ejecución de las estrategias y la toma de decisiones en los entes gubernamentales, sin embargo en la Alcaldía de Villavicencio han limitado este enfoque abarcándolo sólo de forma y no de fondo, por ello se surge la necesidad de medir el Clima laboral, basado en el instrumento diseñado por el Departamento Administrativo de la Función Pública “DAFP”, y sugerir algunas acciones de mejoramiento, con el fin de contribuir a una adecuada gestión del talento humano, para ello es preciso identificar los niveles de los factores que intervienen en ellos (satisfacción laboral, capacitación o entrenamiento, motivación e incentivos, y participación).

Por lo anterior, el presente estudio se perfiló en responder el siguiente interrogante: ¿Cómo se encuentra el clima laboral entre los colaboradores de planta administrativos de la Alcaldía del municipio de Villavicencio (Meta)?

1.2. Justificación

De acuerdo con la Carta Iberoamericana de la Función Pública “los sistemas de función pública deberán incorporar las reglas y políticas necesarias para garantizar los derechos de los empleados públicos en materia de salud laboral y seguridad en el trabajo” (2003); En ese marco el Estado colombiano ha resaltado la importancia que tiene contar con un adecuado clima laboral al interior de sus entidades.

Es más, desde el año 2003, después de plantearse la ley sobre carrera administrativa, el gobierno colombiano incluye no solo el tema del servicio civil, sino que instituye el empleo público

como una política de Estado con un modelo para la gestión del talento humano coherente con el de organizaciones competitivas (Cortes y Pérez, 2013). En tal sentido el Estado ha formulado una serie de normas que reglamenta la carrera administrativa y afines, entre ellas promulgó la Ley 872 de 2003, la cual reglamentó la instauración del Sistema de Gestión de la Calidad en las entidades del Estado, con base en la cual se exige que las entidades públicas se aplique la NTCGP 1000:2009; esta norma técnica, entre otras obligaciones, exige que las entidades determinen y gestionen el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio; por lo cual es obligación de cada entidad inicialmente, entre otras cosas, diagnosticar el clima laboral. Entre las entidades estatales que deben velar por mantener un adecuado clima laboral se encuentra la Alcaldía de Villavicencio, la cual tiene como actual misión el “adelantar su gestión basado en la concertación con la comunidad, generando procesos sostenibles que dinamizaran la economía y elevaran el nivel de vida de los habitantes del municipio, contribuyendo al logro de la visión” (s.f).

El clima organizacional es un tema fundamental en la gestión del talento humano, que se debería desarrollar en todas las empresas, más aun en las que el talento humano es primordial para brindar el servicio, como por ejemplo las instituciones educativas; Especialmente en instituciones donde se perciben problemas laborales como los detectados en la Alcaldía de Villavicencio, pero para poder darle solución es preciso diagnosticar adecuadamente la situación para comprenderla y formular alternativas de solución acordes a ellas.

Se puede considerar que como solución a la problemática anteriormente planteada es importante proponer un plan de mejoramiento del clima laboral para la Alcaldía de Villavicencio, con el fin de contribuir a una adecuada gestión del talento humano empresarial, lo cual permitirá el mejoramiento continuo tanto de los procesos laborales como de crecimiento personal dentro de las organizaciones.

Es más, se podría afirmar que si dentro de la organización existe un modelo claramente definido que establezca los lineamientos de trabajo en pro del fortalecimiento del clima laboral, se reflejará calidad en la atención al usuario, excelencia en la productividad, así como, alta motivación y satisfacción de los funcionarios y con ello, el mejoramiento de su cultura organizacional. Además, el clima organizacional es un tema fundamental en la gestión del talento humano, que se debería desarrollar en todas las empresas, más aun en las que el talento humano es primordial para brindar el servicio.

El no aprovechar estas oportunidades retrasa el desarrollo de programas de mejora continua en sus procesos ya que no se realizan mediciones objetivas afectando así la capacidad y responsabilidad en la organización.

Todo lo anterior deja ver la pertinencia del estudio con la Especialización en Gestión Pública de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, ya que en la gestión del talento humano en las entidades públicas es crucial el clima organizacional, siendo un tema que debería ser dominado por los especialistas, convirtiéndose en objeto de estudio desde la universidad para formular alternativas de solución que estimulen el desarrollo económico y social del área de influencia del Alma Mater.

Así mismo, el desarrollar este estudio permitirá ampliar la literatura especializada en el tema de clima laboral desde la gestión pública, del cual se han encontrado pocos escritos en bases de datos indexadas. Ya que al final se redactará un artículo, el cual una vez avalado por la UNAD podrá ser publicado para socializar la investigación ante la comunidad académica.

Igualmente, es de considerar que el Departamento Administrativo de la Función Pública “DAFP” ha diseñado instrumento para medir el Clima laboral, el cual se utilizará en este estudio, pues es la herramienta obligada a utilizar en las entidades públicas para tal propósito. Así mismo,

hay que aclarar que pese a que sólo se le aplicará instrumento a los servidores públicos de planta administrativos de la Alcaldía de Villavicencio, la estrategia de mejora a diseñar se pensará para todos los funcionarios de la entidad territorial. Además, se trabajará sólo con los de planta administrativos pues son quienes llevan o pueden alcanzar un mayor tiempo de trabajo, ya que los de cooperativa o prestación de servicios pueden llevar muy corto tiempo, lo que podría parcializar los resultados obtenidos.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general.

Diagnosticar el clima laboral para los colaboradores de planta administrativos de la Alcaldía del municipio de Villavicencio (Meta), con el fin de contribuir a una adecuada gestión del talento humano.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar las variables que intervienen en el clima laboral de los colaboradores de planta administrativos de la Alcaldía del municipio de Villavicencio.
- Determinar las condiciones que afectan el clima laboral de los colaboradores de planta administrativos de la Alcaldía del municipio de Villavicencio.
- Formular un plan de mejoramiento con relación a las posibles falencias identificadas en el estudio.

1.4. Marco conceptual y teórico

1.4.1. Antecedentes.

En relación al clima laboral en las instituciones del Estado Colombiano se han realizado varias investigaciones, entre ellas se resaltan:

Vargas (2010) desarrollo una investigación partiendo de la pregunta ¿Cómo es el clima laboral de la Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal y cuál debe ser su Plan de

mejoramiento? Por lo tanto tuvo como objetivo general identificar las condiciones actuales del Clima Laboral en La Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal y proponer un plan que permita el mejoramiento de este. Para ello desarrolló una investigación cuantitativa descriptiva, transversal ya que midió las condiciones del clima laboral y describió sus niveles de presentación en 133 personas pertenecientes a las diferentes secretarías y niveles jerárquicos existentes. El instrumento utilizado fue “Clima 18” que mide 18 factores o variables que evaluaron el clima laboral. Las variables de medición desarrolladas fueron aprecio por las ideas de los trabajadores, relaciones con los jefes, relaciones entre jefes, relaciones entre compañeros y jefes, relaciones con el equipo de trabajo, motivación hacia los resultados y los cambios, riesgos y bienestar, justicia en el trabajo, supervisión y corrección, trabajo en equipo, remuneración, sentido de pertenencia, reconocimiento por la labor, concertación y participación, liderazgo, comunicación, satisfacción por los recursos, estructura y reglas. Los resultados orientaron el planteamiento de un plan de mejoramiento el cual nace desde la reflexión realizada en cada área y según los resultados encontrados y socializados con ellos.

Por su parte, la Secretaría Distrital de Integración Social de la Alcaldía Mayor de Bogotá (2010), adelantó una evaluación de clima laboral en dicha secretaría, para lo cual diseñaron un instrumento de 60 cuestiones, tipo escala de Likert, el cual agrupó 12 dimensiones; además se tuvo como muestra a los 4.300 funcionarios de la secretaría objeto de estudio, y como muestra fue incluido entre un 15% y un 25% del personal de los diferentes niveles jerárquicos de empleos. Los resultados evidenciaron que el clima laboral de la Secretaría se muestra positivo (3,01), aunque muy cercano a límite inferior (3) frente a lo esperado (4). Esto se debe, además del débil desempeño de las dimensiones que están en positivo, a que seis (6) de las doce dimensiones presentan valores negativos, arrastrando la media general hacia el límite inferior.

En el año 2015, Garcés lideró una investigación con el fin de evaluar la percepción de los funcionarios de la Universidad del Pacífico sobre el Clima laboral y Organizacional; para ello se adelantó un estudio desde el enfoque, y del modelo de investigación concluyente, la cual se obtuvo mediante un instrumento (cuestionario tipo Likert elaborado por el DAFP), que fue aplicado a la población objeto de estudio, más exactamente a los servidores públicos de la Universidad del Pacífico bien sea que se desempeñaran como docentes o personal administrativo en calidad de contratista o de planta y conforme a su nivel ocupacional desde directivo hasta asistencial pasando por asesor, profesional y técnico. Para la presentación de tales resultados se utilizaron herramientas propias de la estadística descriptiva como las tablas de frecuencia, la media aritmética y la desviación estándar, entre otros. Los resultados evidenciaron que existe una percepción compartida de (estar) de acuerdo con el clima laboral en general que rodea a la Universidad del Pacífico, al arrojar una media aritmética de 3,09/4.0, es decir, están de acuerdo con el conjunto de características o dimensiones que conforman del Clima Laboral en sus aspectos más globales, aunque hay que reconocer que el Medio Ambiente Físico (2,75/4.0) y la Administración del Talento Humano (2,77/4,0), son las dimensiones que estuvieron por debajo de tres, las otras cinco estuvieron por encima de este umbral.

1.4.2. Fundamentos teóricos

1.4.2.1. Generalidades para el manejo del recurso humano.

La administración del cambio, como uno de los requisitos condicionantes para llevar a cabo una exitosa gestión hacia la modernización estatal no cuenta en la mayoría de los casos con recursos efectivos, lo que deriva en muy pobres resultados en los objetivos propuestos y convirtiéndose en una lamentable causa y principal responsable de la viabilidad o no de las políticas de Estado (Cortes y Pérez, 2013).

Todo jefe sabe que mandar es una tarea difícil, en muchos casos depende de la presencia de dotes desigualmente distribuidas, es decir, que no todas las personas la poseen, además existe un conjunto de leyes psicológicas como el amor, odio, indiferencia, etc. Que forman la base de las relaciones entre jefes y subalternos. Sin embargo el jefe debe de conocer a sus colaboradores, a fin de saber aplicar sus métodos de dirección, puede conocerlo a través de factores como los temperamentos.- que viene a ser el resultado del predominio fisiológico, los Gustos.- Es la expresión de la propia voluntad de la persona, permite descubrir las tendencias profundas de la personalidad, suele reflejarse en el placer de realizar o conocer algo, debe tenerse en cuenta al asignar los cargos, y/o las necesidades.- Es el efecto de la carencia de algo que se necesita cubrir, está acompañada de un estado de inquietud o tensión que da lugar a que el comportamiento humano sea dirigido hacia una meta que satisfaga la necesidad y de esta forma se reduzca o desaparezca la tensión o inquietud (Ministerio de Educación Nacional, 2008).

La vida laboral de los servidores del Estado como subsistema de la gerencia de los recursos humanos, ocupa hoy un renovado papel en virtud de su aporte al fortalecimiento de procesos motivacionales, actitudinales y de comportamiento que inciden considerablemente en el desempeño y la productividad laboral (DAFP, 2004).

Así pues, la administración efectiva del talento humano al servicio del Estado es una condición necesaria para que los organismos públicos funcionen bien internamente y para que el servicio público se preste adecuadamente y genere los resultados que espera la sociedad (DAFP, 2004).

El talento humano al servicio de la Administración Pública es el factor más importante para que el Estado cumpla con su objetivo social, que no puede ser otro que el interés general o bien común (DAFP, 2002).

La planificación del talento humano en la administración pública se orienta en el diseño y estructura organizacional así como las formas funcionales que facultan el desarrollo del potencial de los funcionarios con el propósito de que las entidades públicas sean eficientes y eficaces según sus propósitos y objetivos definidos (Mora, 2009).

El área de gestión humana busca una sinergia entre los objetivos misionales y el desarrollo del ser humano visto como un fin en sí mismo y no como un medio o recurso para la organización pública (Mora, 2009).

Según Castillo (2004, citado por Mora, 2009) la planeación de personal se concentra en dos aspectos: diseño de programas a los funcionarios y la previsión de talento humano necesario para la organización pública durante un tiempo determinado.

El patrimonio más valioso de la organización es el factor humano y en este aspecto es preciso evaluar (DAFP, 2002):

- El número de cargos de la planta de personal que participa en cada uno de los procesos y procedimientos.
- El ajuste de los perfiles de los empleos a los requeridos para el buen desempeño de cada una de las etapas o fase y actividades, que se derivan de los procesos y procedimientos.
- El grado de preparación, el saber hacer, los conocimientos y pericia de los funcionarios que adelantan los procesos y procedimientos.
- Las políticas internas de remuneración, estímulos e incentivos, reclasificación de empleos, el sistema de sanciones, los índices de rotación, ausentismo y de permisos, las características y utilidad del sistema de evaluación del desempeño.
- El clima interno o ambiente que existe en la organización, la opinión de los empleados sobre las condiciones laborales y características de la institución, las fuentes de conflicto e insatisfacción del personal, los índices de productividad laboral y de resultados.

1.4.2.2. Clima organizacional.

Para empezar, es preciso señalar que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960, por lo menos así lo manifiesta Brunet (2004). Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Por su parte para Chiavenato (1992), el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

De otro lado Seisdedos (1996) opina que el clima se refiere al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

Así mismo, Méndez Álvarez (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

De otro lado, es preciso recordar que los primeros gerentes y autores sobre administración averiguaban una serie de principios para crear una estructura organizacional que fuera funcional en todas las situaciones, la que denominaron "el mejor camino". A raíz de esto autores como Weber, Frederick Taylor y Fayol, realizaron aportes amplios, contribuyendo con ellos al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones, este enfoque se basó en que el pensamiento de que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización se regían por una serie de reglas y reglamentos racionales.

Adicionalmente a ello Weber, incorporó el concepto de burocracia, el cual se concibe cuando las organizaciones alcanzaban un desarrollado pleno, caracterizándose por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutinización de actividades y un clima impersonal y racional en la empresa.

Más adelante, en 1946 el psicólogo norteamericano Rensis Likert (citado por Brunet, 2004), realizó una serie de investigaciones pretendiendo explicar el clima organizacional, de allí se derivó la teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, la cual permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

En la teoría de sistemas de Likert plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la Likert, en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones, estos son:

- Clima de tipo autoritario. Sistema I Autoritarismo explotador. En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas (García e Ibarra, 2009).

- Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista. Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado (García e Ibarra, 2009).

- Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo. La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar (García e Ibarra, 2009).

- Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo. La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica (García e Ibarra, 2009).

Es de anotar que la satisfacción se convierte en retroalimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor. Algunas cosas que suelen hacer las empresas para mejorar el entorno laboral son (Palomino, s.f):

- Desarrollo de vida más saludable. Junto con entornos de trabajo más seguros y saludables, muchos patrones establecen programas que alientan a los empleados a mejorar sus hábitos de salud. Algunas de las grandes organizaciones han abierto clínicas de cuidado preventivo en materia de la salud para sus empleados y dependientes a fin de proporcionarles mejor servicio en este ámbito y reducir costos. Los programas de bienestar enfatizan el ejercicio, nutrición, control de peso y evitan el uso de sustancias dañinas, dan servicio a los empleados de todos niveles de la organización.

- Programas de asistencia a empleados. Casi todas las organizaciones grandes y muchas pequeñas han encontrado que los programas de asistencia son benéficos para todos. Por otro lado, es evidente que problemas emocionales, crisis personales, alcoholismo y abuso de drogas que

muchas veces se consideran problemas personales, afecten el comportamiento en el trabajo e interfieren con el desempeño laboral.

Un programa de asistencia laboral proporciona en casos necesarios asistencia profesional por medio de consejeros internos o profesionales externos. Al contratar personal externo, las empresas, por medio de su departamento de recursos humanos, deben dar especial atención a sus antecedentes.

1.4.2.3. Medición del clima laboral en entidades del Estado.

El Departamento Administrativo de la Función Pública “DAFP” es el organismo que el estado colombiano ha designado, entre otras, para orientar los lineamientos de gestión de talento humano en las entidades del Estado, por este motivo el DAFP (2005) ha definido el clima laboral como el conjunto de sentimientos y percepciones compartidas que los funcionarios desarrollan en relación con las características propias de su entidad, tales como prácticas, políticas y procedimientos formales e informales y los contextos de la misma, siendo un ejemplo de ello los horarios, estilo de dirección, autonomía, relaciones laborales, calidad de la capacitación, estrategias organizacionales, procedimientos administrativos, estilos de comunicación, condiciones físicas del lugar de trabajo y ambiente laboral; dándole estos elementos el toque de distinción de otras entidades, los cuales influyen en su comportamiento. Por lo tanto, la búsqueda de un continuo mejoramiento del ambiente organizacional, el tema del Clima Laboral cobra cada día mayor importancia en el mundo organizacional con el fin de alcanzar un aumento en la productividad teniendo muy en cuenta el talento humano.

El DAFP (2005) plantea como único objetivo de la medición del clima laboral en las entidades del Estado “el realizar en forma confiable y válida, un diagnóstico sobre el estado en que se encuentra este aspecto organizacional en un momento determinado de la vida institucional, para

a partir del mismo, efectuar una intervención sobre las diferentes variables que lo integran” (p. 27).

Es de anotar que para una mejor comprensión de las variables con las que se miden el clima laboral en las entidades del Estado, el DAFP (2005) las ha conceptualizado de la siguiente forma:

La orientación organizacional es concebida como la claridad de los servidores en relación con la misión, las estrategias, los objetivos, los valores y las políticas de una entidad, y de la forma como se lleva a cabo la planeación y se ejecutan los procesos, se distribuyen las funciones y son asignados los recursos necesarios para el efectivo desarrollo de las labores (DAFP, 2005).

Por su parte, la Administración del Talento Humano, es vista como el nivel de percepción de los servidores sobre los procesos organizacionales encaminados a una apropiada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, a su bienestar, capacitación y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional (DAFP, 2005).

En materia de Estilo de Dirección, el DAFP (2005) lo percibe como los conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área; rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo. Es de anotar, que de acuerdo al artículo 48 de la Ley 909 de 2004, los servidores que ejerzan funciones gerenciales en las entidades públicas están obligados a actuar con transparencia, objetividad y profesionalidad en el ejercicio de su cargo; Igualmente, el ítem uno del artículo 75 del Decreto 1227 de 2005 indica la medición del clima laboral en las entidades del Estado como medio para mantener la calidad de vida laboral.

En relación a la Comunicación e Integración, es considerada como el intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades; orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre sus miembros (DAFP, 2005).

Así mismo el Trabajo en Grupo, es definido como el realizado por un número determinado de servidores públicos que trabajan de manera interdependiente y contribuyendo con habilidades complementarias para el logro de un propósito común, con el cual se sienten responsables y están comprometidos (DAFP, 2005).

Mientras que la Capacidad Profesional es orientada como el conjunto de conocimientos, motivaciones, habilidades y comportamientos personales de los funcionarios, que en forma integrada, forman lo necesario para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan (DAFP, 2005).

Por último, el Medio Ambiente Físico son las condiciones físicas que rodean el trabajo (ventilación, iluminación, estímulos visuales y auditivos, orden, aseo, seguridad y mantenimiento locativo) y que, en conjunto, influye positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores (DAFP, 2005).

1.5. Metodología

1.5.1. Tipo de investigación

Se desarrolló una investigación es de enfoque cuantitativo, pues para evaluar el clima organizacional se aplicará una encuesta, la cual permitirá un manejo estadístico de los resultados.

Igualmente se adelantó una investigación de tipo descriptiva, pues de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2002) este tipo de investigación busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

1.5.2. Diseño

Por sus características se seguirá un estudio de diseño transversal, ya que se recolectarán datos en un solo momento y tiempo, en donde su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández, Fernández y Baptista, 2002).

1.5.3. Población

Como población se considerará los funcionarios de planta administrativos de la Alcaldía de Villavicencio, equivalentes a 635 personas.

1.5.4. Muestra

La muestra se selecciona mediante muestreo por conglomerado, que según Hernández, Fernández, Baptista (2002) la define como subgrupo en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra por cada segmento, para ello se tiene en cuenta a las diferentes secretarías que componen la Alcaldía de Villavicencio. Para este caso la determinación matemática de muestra por cada estrato se hizo aplicando la siguiente fórmula:

$$n_o = \frac{Z^2}{e^2} (p)(q) \qquad n = \frac{n_o}{1 + \frac{(n_o - 1)}{N}}$$

Donde:

N = Población total = 635

no = Muestra teórica = X

n = Muestra = ???

Z= Factor probabilístico = 1.96

e= Margen de error = 0.05

p= Proporción esperada =0.5

q= Probabilidad de fracaso =0.5

Teniendo en cuenta que se toma un margen de error estándar del 5%, el cual da la confiabilidad a la aplicación del instrumento. Reemplazando para los estudiantes queda:

Muestra teórica:

$$n_o = \frac{1.96^2}{0.05^2} (0.5)(0.5) \quad n_o = 384.16$$

Muestra:

$$n = \frac{384.16}{1 + \frac{(384.16 - 1)}{635}} \quad n = \frac{384.16}{1.6034} = 239.5 \approx 240$$

Según la fórmula, la muestra considerada en el estudio fueron 240 servidores públicos de planta administrativos de la Alcaldía de Villavicencio.

1.5.5. Técnicas e instrumentos

Como principal instrumento de recopilación de información se utilizó el cuestionario diseñado por el Departamento Administrativo de la Función Pública (2004), el cual hace parte del documento “La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión”, instrumento que se aplicó a manera de encuesta (ver anexo A).

El instrumento consta 4 preguntas de datos generales y 51 ítems organizados en escala de Likert, estos últimos los encuestados deberán manifestar su grado de acuerdo o desacuerdo, según la siguiente escala:

- Total Desacuerdo
- Desacuerdo
- Acuerdo
- Total Acuerdo

El instrumento para medir el Clima Laboral de las entidades públicas consta de 7 variables, cada una de ellas con su correspondiente número de ítems, como se especifica en la siguiente tabla:

Tabla 1. Variables que mide el instrumento de clima organizacional

VARIABLES	ÍTEMS	TOTAL
1. Orientación Organizacional.	1 a 9	9
2. Administración del Talento Humano.	10 a 15	6
3. Estilo de Dirección.	16 a 25	10
4. Comunicación e Integración.	26 a 31	6
5. Trabajo en Grupo.	32 a 36	5
6. Capacidad Profesional	37 a 44	8
7. Medio Ambiente Físico	45 a 51	7
TOTAL		51

Fuente: DAFP, 2004.

Para cada variable se totaliza por ítem el número de respuestas correspondientes a cada uno de los siguientes grados que expresan percepción desfavorable (los dos primeros) o percepción favorable (los dos últimos) del contenido:

- Total Desacuerdo (T.D.).
- Desacuerdo (D.).
- Acuerdo (A.).
- Total Acuerdo (T.A.).

Estos totales resultan de sumar, respectivamente, los totales de T.D. y D y los de A y T.A de los ítems que conforman la variable; para ello se utilizará el siguiente formato:

Tabla 2. Formato para totalizar variables

ITEM QUE CONFORMAN LA VARIABLE	VARIABLE:								
	TOTAL DE RESPUESTAS POR ALTERNATIVA								
	T.D		D		A		T.A		TOTAL DE RESPUESTAS POR ÍTEM
	f		f		f		f		
1									
2									
3									
4									
TOTALES DE RESPUESTAS EN LA VARIABLE	F	%	F	%	F	%	F	%	N

Fuente: DAFP, 2004.

1.5.6. Técnicas de análisis de la información

Una vez recolectada la información se procedió a realizar la correspondiente tabulación, en donde se tomará cada variable para realizarle gráfica porcentual, tabla de datos, interpretación y análisis.

Con la información resultante se diseñó el plan de mejoramiento del clima laboral de la Alcaldía de Villavicencio.

2. Variables que intervienen en el clima laboral de los colaboradores de planta administrativos de la Alcaldía del municipio de Villavicencio

Para identificar las variables que intervienen en el clima laboral de los colaboradores de la Alcaldía del municipio de Villavicencio se toman las preguntas iniciales del cuestionario aplicado, ante lo cual se halló:

Como se puede apreciar en la figura 1, el 81.7% de los colaboradores de la Alcaldía del municipio de Villavicencio son del área administrativa, y el 18.3% restante son del área operativa, lo cual se da debido a que en la Alcaldía del municipio de Villavicencio la mayoría de cargos son administrativos, sin embargo existe una buena parte de la población en puestos operativos; Es de anotar que el estudio se encuentra enfocado a funcionarios públicos del ente territorio objeto de estudio que en su contrato son clasificados como administrativos, aunque como se puede observar parte de esta población cumplen funciones operativas, lo cual denota una incongruencia entre el objeto de su contrato y la tarea cumplida, pudiendo afectar esta de forma negativa en la motivación del servidor.

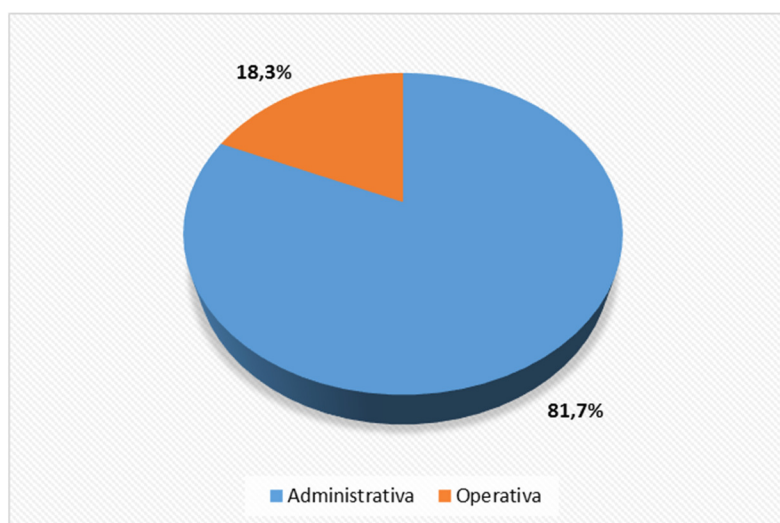


Figura 1. Área de trabajo
Fuente: El estudio.

Por su parte, los resultados identificados en la figura 2 permiten identificar que el 92.5% de los colaboradores de la Alcaldía del municipio de Villavicencio desempeñan cargos de nivel técnico asistencial y el 7.5% restante profesional, por lo cual se concluye que la mayoría del personal de la Alcaldía del municipio de Villavicencio es de nivel técnico asistencial y disminuye el grupo poblacional a medida que aumenta la responsabilidad administrativa en el cargo.

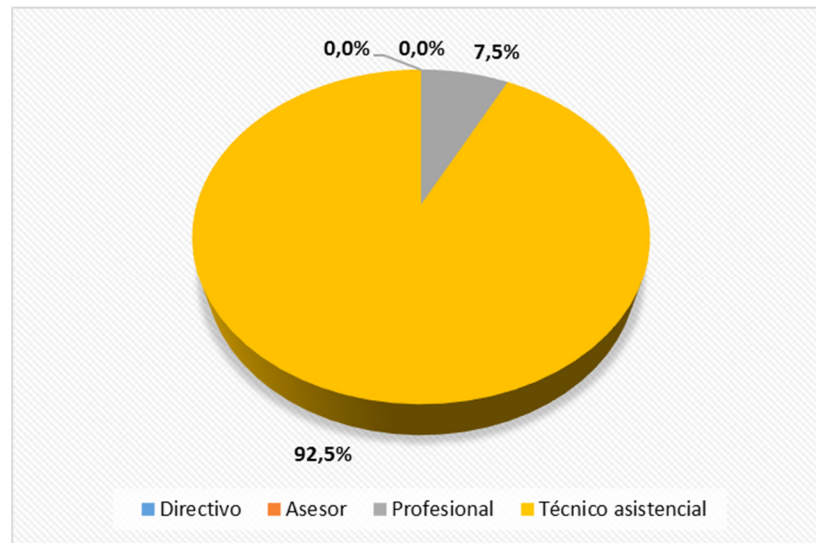


Figura 2. Nivel del cargo

Fuente: El estudio.

Es de anotar que según Serrato (2011) la comunicación tiene relación con el nivel del cargo que desempeñan las personas, de acuerdo con esto será de carácter impersonal o abierto, amistosa y agradable; por lo cual los resultados obtenidos en el presente estudio, los cuales indican una mayoría de personal técnico asistencial, pueden incidir en la comunicación como se evaluará más adelante.

Con respecto al tiempo de servicio de los funcionarios encuestados se pudo identificar que el 59.6% lleva entre 1 a 10 años cumplidos de estar ejerciendo sus funciones en la alcaldía objeto de estudio, el 25.8% llevan entre 21 a 30 años, el 11.3% tiene entre 11 a 20 años, y el 3.3% 11 años o más (ver figura 3).

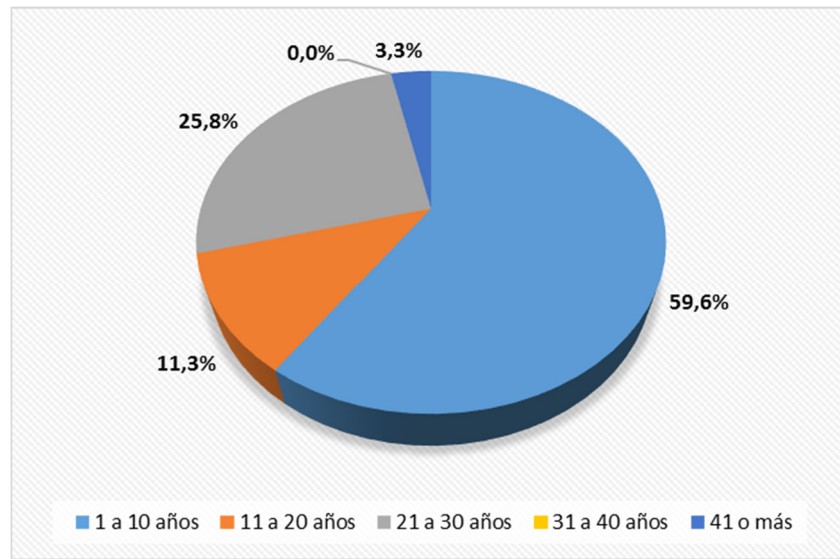


Figura 3. Tiempo de servicio

Fuente: El estudio.

De acuerdo a estos resultados más de la mitad de los colaboradores de la Alcaldía del municipio de Villavicencio llevan trabajando en esta entidad entre 1 a 10 años, por lo cual se puede considerar que son colaboradores que se pueden estar adaptando a trabajar en el equipo de la alcaldía, aunque hay que considerarse que pese a que este personal, también puede ser despedido con menores requisitos porque existe colaboradores con nombramiento provisional.

Es más, de acuerdo a lo manifestado por Duque (2008), la antigüedad en la empresa es un factor que influye en el clima laboral, en la medida que el trabajador puede aumentar su sentido de pertenencia con la organización a medida que pasa el tiempo. Por lo cual hay que considerar que la mayoría de servidores sujeto de estudio sólo llevan entre 1 a 10 años de antigüedad, quienes podrían necesitar una motivación diferente para empoderarse de la entidad donde laboran.

En materia de género, la figura 4 (ver siguiente página) muestra que la gran mayoría del personal de colaboradores de la Alcaldía del municipio de Villavicencio son mujeres (51.7%), lo cual es congruente con la estadística internacional, observando que la mujer ha ganado un buen espacio en la administración municipal de Villavicencio.

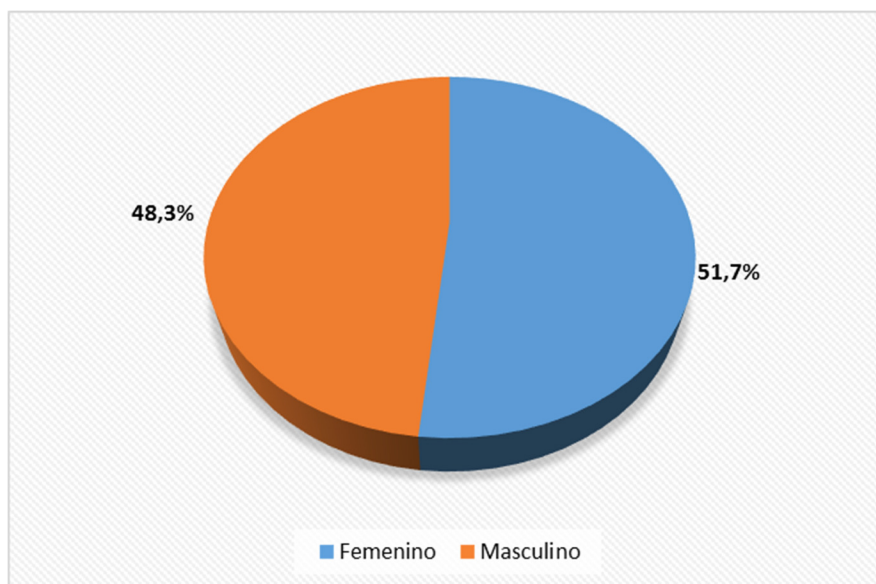


Figura 4. Género

Fuente: El estudio.

3. Condiciones que afectan el clima laboral de los colaboradores de planta administrativos de la Alcaldía del municipio de Villavicencio

En relación a las condiciones que afectan el clima laboral de los funcionarios públicos de la Alcaldía del municipio de Villavicencio se pudo identificar que:

De acuerdo a la figura 5 el 51.5% de los encuestados manifiestas estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con las afirmaciones positivas realizadas en materia de orientación organizacional en la Alcaldía del municipio de Villavicencio; aunque el 48.5% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Por ello se afirma que una ligera mayoría de los funcionarios públicos de la Alcaldía del municipio de Villavicencio tienen claridad de la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de la entidad, y de la manera como se desarrolla la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y son dotados de los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor.

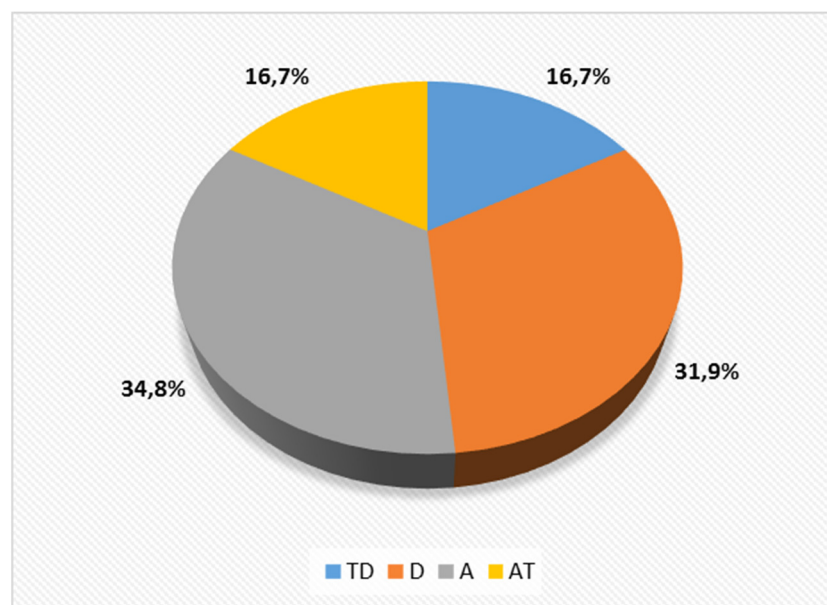


Figura 5. Estado de la orientación organizacional en la Alcaldía del municipio de Villavicencio

Fuente: El estudio.

Es de anotar que en el ítem 4 el 74% de los encuestados señalaron alguna de las opciones negativas (en desacuerdo o totalmente en desacuerdo), lo que indica que existe una buena cantidad de servidores de la Alcaldía del municipio de Villavicencio que sienten que la entidad no los tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.

Caso parecido se dio al indagar en el ítem 5, pues allí el 70% de los encuestados señalaron alguna de las opciones negativas (en desacuerdo o totalmente en desacuerdo), lo que se traduce en que más de la mayoría de la población sujeto de estudio sienten que frecuentemente no cuentan con los recursos necesarios para realizar su trabajo eficientemente, lo que es una limitante para el desempeño personal, lo cual atenta contra el clima laboral (véase apéndice 2).

Además hay que resaltar que en promedio el 75.5% de los funcionarios encuestados señalaron opciones positivas (de acuerdo o totalmente de acuerdo) con respecto a los ítem 7 y 9, lo que significa que la gran mayoría de servidores de la Alcaldía del municipio de Villavicencio entienden claramente su papel dentro del área de trabajo a la que pertenece, además los procedimientos de su área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan, lo cual es muy positivo para brindar un adecuado servicio a la comunidad villavicencense y para generar un adecuado clima laboral (véase apéndice 2).

Estos resultados permiten afirmar que en general los funcionarios de la entidad conocen e identifican su organización, ya que por lo general las preguntas fueron contestadas positivamente con una diferencia en porcentaje, dejando ver que estos conocen la misión, visión, objetivos, valores institucionales y sentido de orientación de su quehacer, concluyendo que la gran mayoría de funcionarios conocen el por qué y el para qué de su labor. Sin embargo existe inconformidad en cuanto a la percepción que tienen los funcionarios del papel que se le asigna en la planeación

de actividades en la entidad y no cuentan con los recursos necesarios para realizar su trabajo eficientemente, ya que un número considerable manifiesta que estos son insuficientes.

Por su parte la figura 6 muestra el 38.2% de los funcionarios manifiestan estar de totalmente en desacuerdo y el 35.3% está en desacuerdo con las afirmaciones positivas relacionadas con la administración del talento humano en la Alcaldía del municipio de Villavicencio; sólo el 13.5% está de totalmente de acuerdo y el 13% está en de acuerdo con las afirmaciones. Por lo tanto al sumar los porcentajes de respuestas negativas superan bastante a los que mostraron acuerdo, pues el 51.2% se contestaron en desacuerdo o totalmente en desacuerdo y el 48.8% dijeron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo. Es por esto que se concluye que la mayoría de los servidores públicos de la Alcaldía del municipio de Villavicencio perciben negativamente los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional, por lo cual es preciso trabajar más en la gestión del talento humano para mejorar esta variable que afecta el clima laboral.

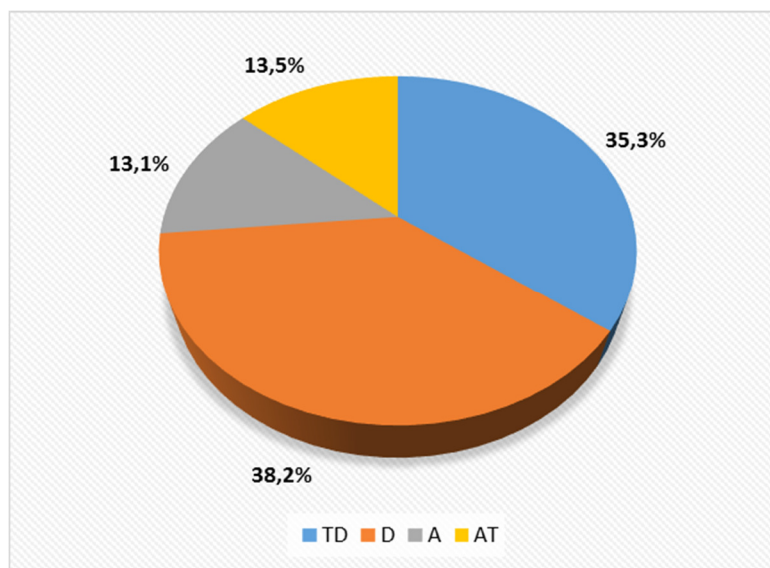


Figura 6. Estado de la administración del talento humano en la Alcaldía del municipio de Villavicencio

Fuente: El estudio.

Es de anotar que haciendo un análisis de los resultados de cada ítem se identifica que cinco de los seis ítems evaluados (ítems 11, 12, 13, 14 y 15), en esta variable del clima laboral, alcanzaron un más de la mitad de respuesta negativas (desacuerdo o totalmente en desacuerdo), sin embargo los resultados del ítem 10 inclinó la balanza a favor de las afirmaciones positivas (de acuerdo o totalmente de acuerdo).

Entre los ítems que recibieron mayores calificaciones negativas sobresale el 14, donde el 85.2% de los encuestados señalaron alguna de las opciones negativas (en desacuerdo o totalmente en desacuerdo), lo que indica que la mayoría de los colaboradores de la Alcaldía del municipio de Villavicencio no creen que la entidad concede los encargos a las personas que los merecen (véase apéndice 2).

Otro ítem que llama la atención para formular recomendaciones que motiven la mejora del clima laboral en la entidad objeto de estudio es el 14, pues el 77.9% de los encuestados eligieron alguna de las opciones negativas (en desacuerdo o totalmente en desacuerdo), por lo que se deduce que la mayoría de los servidores públicos encuestados no creen que la entidad los incentiva cuando alcanzan sus objetivos y metas. Además, caso similar ocurre con los temas de capacitación (como prioridad de la entidad), entrenamiento y la forma en que elige el personal la entidad para ser contratado.

Estos resultados sobre la forma en que los empleados de la Alcaldía del municipio de Villavicencio perciben la administración del talento humano, deja ver que existen grandes falencias en varios aspectos que son de vital importancia en el desarrollo de la calidad laboral de los servidores públicos y por tanto pueden afectar el éxito de sus funciones. La población objeto de estudio afirma no recibir inducción o entrenamiento adecuado para el puesto de trabajo, lo que se traduce en la falta de realizar un proceso de empalme o manual de funciones eficaz que permita identificar la labor que se debe desempeñar en el puesto de trabajo y que además, no recibe orientación de sus superiores para el cumplimiento de los objetivos.

Igualmente se aprecia la insatisfacción de la mayoría de los empleados referente a las actividades de bienestar laboral, falta de incentivos y motivación, reflejan que los encargos o distinciones no se les dan a personas que efectivamente lo merecen, lo cual se refleja en ellos como un proceso de selección no transparente ni correspondiente al mérito. No obstante se observa un alto grado de satisfacción, ya que la mayoría de los empleados consideran que el cargo que desempeñan está de acuerdo a sus conocimientos y habilidades (véase apéndice 2).

De otro lado la figura 7 evidencia que el 38.4% de los funcionarios encuestados manifiestan estar de acuerdo con las afirmaciones positivas relacionadas con estilo de dirección en la Alcaldía del municipio de Villavicencio, además el 20.3% está totalmente de acuerdo, aunque el 27.2% está en desacuerdo con las afirmaciones y el 14.1% se encuentra totalmente en desacuerdo. Así las cosas, se afirma que la mayoría de servidores públicos que laboran en la Alcaldía del municipio de Villavicencio creen que sus directivos poseen los conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área; rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.

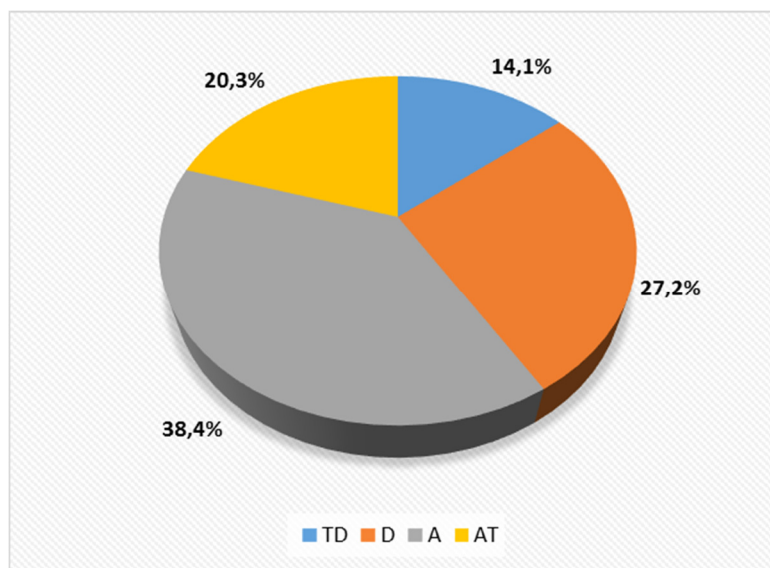


Figura 7. Estado del estilo de dirección en la Alcaldía del municipio de Villavicencio

Fuente: El estudio.

Al hacer un análisis de cada ítem que conforma la variable estilo de dirección, se puede apreciar que donde se obtuvo mayores calificaciones positivas fue en materia de los conocimientos y destrezas que tiene el jefe para dirigir el área y el trato respetuoso recibido por el jefe inmediato.

Aunque hay que mencionar que el ítem que obtuvo mayores respuestas negativas (en desacuerdo o totalmente en desacuerdo) fue el concerniente a la motivación y reconocimiento por parte del jefe, con el 58.7% de las respuestas (ítem 25); estos resultados pueden derivarse de los hallazgos del ítem 14 (variable administración del talento humano), donde 77.9% de los servidores públicos manifestaron no creer que la entidad los incentive cuando alcanzan sus objetivos y metas, por lo cual se hace necesario mejorar los esfuerzo en este sentido con el ánimo de mejorar el clima laboral en la Alcaldía del municipio de Villavicencio (véase apéndice 2).

Así las cosas, las respuestas dadas por los funcionarios de la Alcaldía del municipio de Villavicencio en relación al estilo de dirección, permiten deducir un buen grado de satisfacciones en cuanto al manejo y trato con sus superiores, la mayoría de los funcionarios considera que su jefe tiene la destreza para dirigir el área de trabajo, considerando que su jefe es coherente con sus argumentos, que asignan cargas de trabajo de una forma equitativa; la mayoría de funcionarios percibe que las cargas de trabajo se realizan teniendo en cuenta los conocimientos de cada uno.

Además, se refleja una alta aceptabilidad de los jefes, puesto que la mayoría considera que éste los trata respetuosamente y les tiene en cuenta las sugerencias, por lo cual existe una buena retroalimentación, tanto para resaltar aspectos positivos como negativos dentro del área de trabajo (véase apéndice 2); aunque esto refleja en cierta medida alto grado de proteccionismo por parte de los jefes que tiene a cargo personal, se infiere en la autonomía en las acciones y toma de decisiones de los funcionarios no se ve afectada por este motivo, si no que al contrario los servidores públicos consideran tener independencia en la realización de sus tareas y sobretodo manifiestan recibir un trato adecuado de su jefe.

En cuanto al estado de la comunicación e integración en la Alcaldía del municipio de Villavicencio, la figura 8 demuestra que la mayoría de los servidores públicos están de acuerdo (37.6%) o totalmente de acuerdo (19.7%) con las afirmaciones positivas hechas en esta variable. Por lo cual permite deducir que en la mayoría de los casos los funcionarios sienten que existe un adecuado intercambio de ideas, pensamientos y sentimientos entre el personal que fluyen en dirección horizontal y vertical en la entidad; orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad.

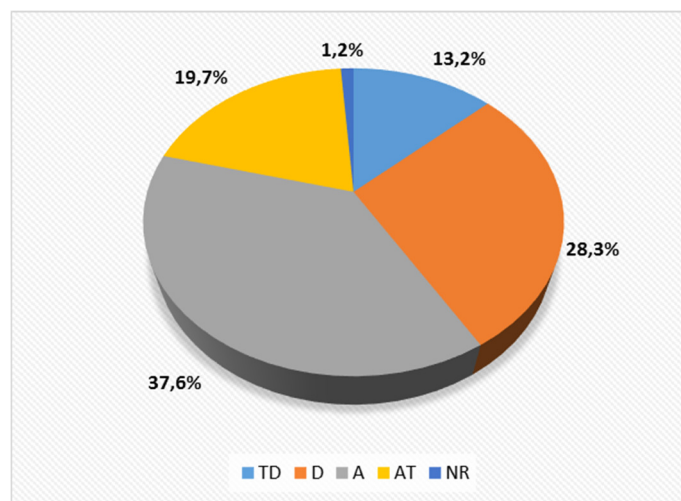


Figura 8. Estado de la comunicación e integración en la Alcaldía del municipio de Villavicencio

Fuente: El estudio.

Adicionalmente, al hacer un escrutinio de los resultados de esta variable, por cada uno de los ítems considerados (26, 27, 28, 29, 30 y 31 de la encuesta), se puede identificar que en materia de comunicación e integración existen grandes fortalezas relacionadas con el alcance en el área de trabajo de un nivel de comunicación entre compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados (ítem 26), el compartir información útil para el trabajo (ítem 29) y la satisfacción con la forma en que me comunica el empleado con sus compañeros (ítem 30), ya que estos ítems fueron los que obtuvieron mayor número de elecciones de acuerdo o totalmente de acuerdo de las afirmaciones positivas presentadas (véase apéndice 2).

Sin embargo, hay que implementar mayores acciones para mejorar en este variable en temas concernientes a comunicación entre diferentes área de la entidad (ítem 28), así como a emisión y difusión de comunicados oficiales (ítem 27), puestos estos dos fueron los que mayores elecciones de opciones negativas tuvieron (cada uno mínimo con el 59.5% de respuestas negativas) (véase apéndice 2), puesto que de acuerdo a Quiroga (2007) la comunicación interna de la empresa puede ser considerada pilar fundamental en la gestión de la dirección estratégica empresarial y parte primordial del desarrollo de un adecuado clima laboral.

Por todo ello, se deduce que en materia de comunicación e integración percibida por los servidores públicos que labran en la Alcaldía del municipio de Villavicencio, se destaca el alto nivel de comunicación entre los funcionarios y entre las áreas, aunque existen falencia consistentes en que en varios casos la información no llega a ellos a través de medios oficiales, considerándolos poco efectivos, lo cual se puede estar dando en razón a que la Alcaldía del municipio de Villavicencio no se encuentra en una sola sede, donde la comunicación pueda fluir con mayor facilidad. De otro lado, se considera que existe un trabajo comparativo para lograr el éxito de las labores, ya que la información clave es difundida por los integrantes del área para lograr objetivos comunes; lo anterior deja ver que existe empatía y un ambiente laboral favorable para el desarrollo de las potencialidades de los funcionarios, ya que existen un sentimiento y una percepción positiva del trabajo en equipo de una sana comunicación.

En materia del trabajo en grupo, la figura 9 permite apreciar que el 40% de los servidores públicos participantes del estudio señalaron estar de acuerdo con las opciones positivas en cada uno de los ítems, el 23.7% estar totalmente de acuerdo, el 23.8% estar en desacuerdo y el 12.5% totalmente en desacuerdo, por lo cual se deduce que el personal administrativo de la Alcaldía del municipio de Villavicencio perciben que existe un buen clima laboral en la entidad cuando se trata de trabajo en grupo.

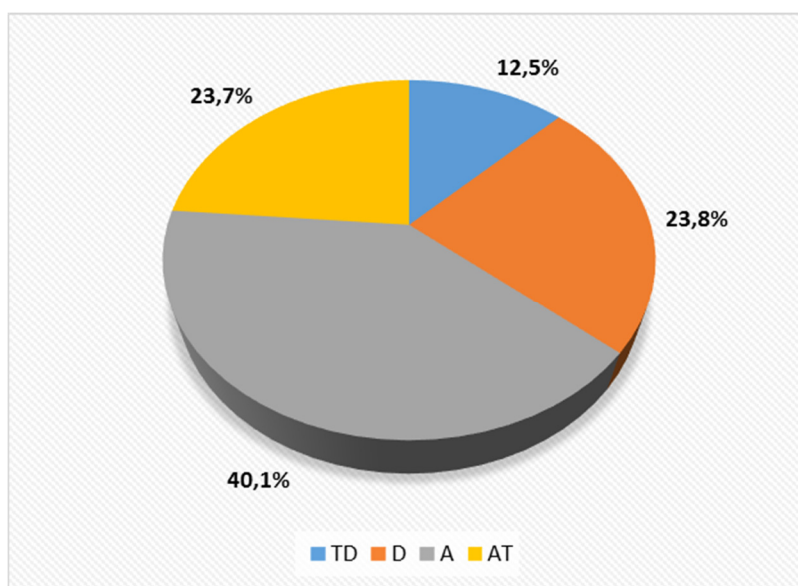


Figura 9. Estado del trabajo en grupo en la Alcaldía del municipio de Villavicencio

Fuente: El estudio.

Es de anotar que sólo en el ítem 34 se halló mayoría de elección de opciones negativas (en desacuerdo o totalmente en desacuerdo), indicando que el 55.8% de los funcionarios participantes del estudio consideran que en buena parte de las veces las personas de los grupos en que he participado, no aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas, lo cual es congruente con los resultados del ítem 14, donde se evidenció que la mayoría de este personal no creen que la entidad concede los encargos a las personas que los merecen.

Sin embargo el resto de ítems de la variable trabajo en grupo son positivos, por lo que se concluye en la Alcaldía del municipio de Villavicencio se fomenta el trabajo en equipo, se comparten los objetivos del grupo entre sus integrantes, se promueve la autonomía del grupo de trabajo respecto a otros grupos y el apoyo del jefe en las decisiones que toma el grupo (véase apéndice 2). Todo ello es muy positivo puesto que según Hiriart y Olivares (2004) “el trabajo en equipo definitivamente es un instrumento que apoya la productividad, calidad y reducción de tiempo”, siendo allí donde recae su importancia en la consecución de un excelente clima laboral.

Estos resultados permiten identificar que los servidores públicos que laboran en la Alcaldía del municipio de Villavicencio perciben que poseen las actitudes, características y ambientes apropiados en la entidad para desarrollar un buen trabajo en grupo, lo cual es indispensable.

De otro lado, en referencia a la variable “capacidad profesional” de los servidores públicos encuestados se pudo identificar que el 32.2% está de acuerdo con las afirmaciones positivas presentadas en los 8 ítems, el 34.8% está totalmente de acuerdo, el 15.3% está en desacuerdo y el 17.7% se encuentra totalmente en desacuerdo (ver figura 10). Por lo cual se afirma que la gran mayoría del personal administrativo de la Alcaldía del municipio de Villavicencio estima que posee un conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales, que en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan.

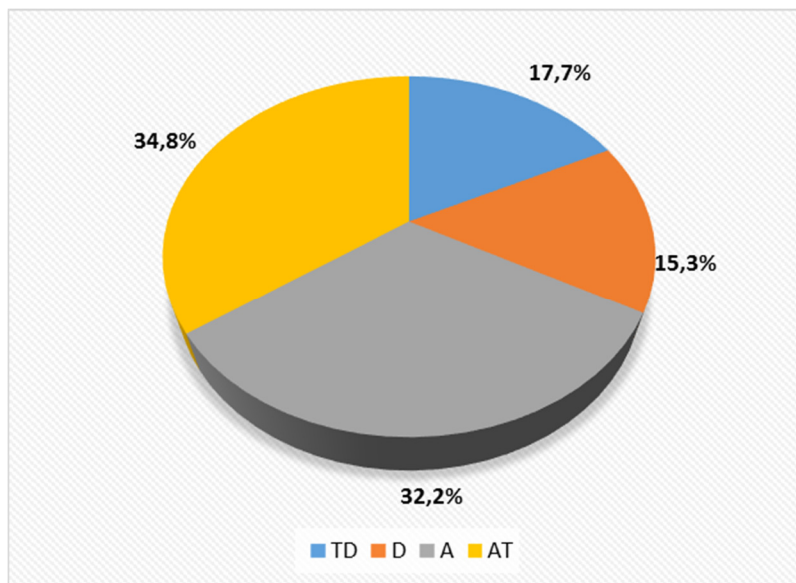


Figura 10. Estado de la capacidad profesional en la Alcaldía del municipio de Villavicencio

Fuente: El estudio.

Al analizar la variable por ítems se identifica que en ninguno de ellos existe mayoría de elección de opciones negativas (en desacuerdo o totalmente en desacuerdo), escasamente el ítem 40

alcanza a existir 41.3% de este tipo de respuestas, por lo que se concluye que el personal de la Alcaldía del municipio de Villavicencio se sienten con las capacidades profesionales adecuadas para realizar su trabajo (véase apéndice 2), ya que hacen una buena utilización de sus conocimientos, pueden mantener adecuadamente su carga de trabajo, están dispuestos a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad, se sienten motivados para trabajar por el mejoramiento de los procesos laborales y se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan.

Con esto se infiere que de acuerdo a la percepción de los servidores públicos que laboran en la Alcaldía del municipio de Villavicencio, existe un alto nivel de profesionalización de los funcionarios de la entidad, ya que la mayoría de las respuestas clarifican que estos perciben que se encuentran ubicados en el cargo más adecuado y a fin con sus habilidades y conocimientos, reflejando un grado de satisfacción por parte de sus superiores en cuanto al rendimiento y los resultados que son producto del quehacer diario y continuo de sus subalternos.

Pasando a la última variable, la figura 11 permite apreciar que el 40.6% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo con las afirmaciones positivas propuestas en los 7 ítems de la variable medio ambiente físico, un 17% se encuentra totalmente de acuerdo, el 21.4% afirma estar en desacuerdo y otro 21% totalmente en desacuerdo. Esto indica que la mayoría del personal de la Alcaldía del municipio de Villavicencio se encuentra a gusto con las condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo), creyendo que en conjunto inciden positivamente en su desempeño laboral.

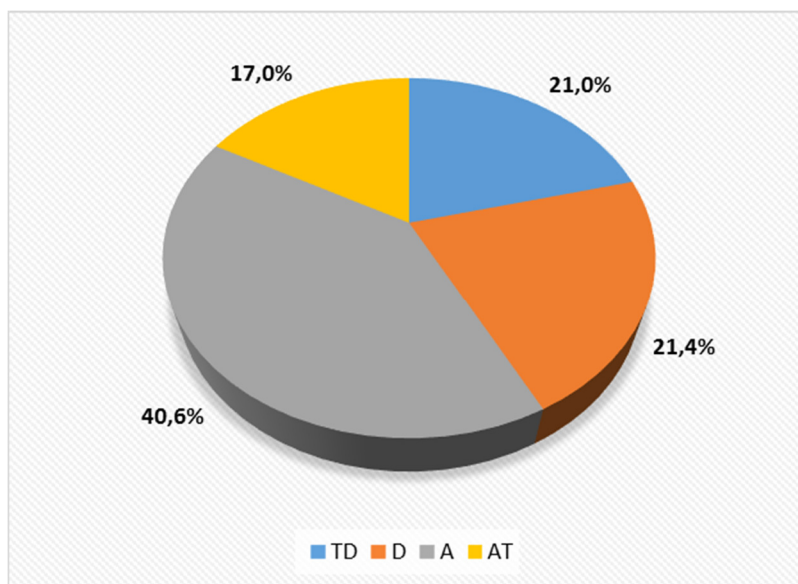


Figura 11. Estado del medio ambiente físico en la Alcaldía del municipio de Villavicencio

Fuente: El estudio.

Realizando un análisis de los resultados de los ítems de la variable medio ambiente físico, se logra identificar que las mayores calificaciones positivas (de acuerdo o totalmente de acuerdo) fueron registradas para determinar que el área de trabajo permanece ordenada y con suficiente ventilación (ítems 46 y 51).

Sin embargo, llama la atención los resultados de los ítems 45 y 48, donde se obtuvieron respuestas negativas (en desacuerdo o totalmente en desacuerdo) por encima del 55%, por lo cual es preciso que el área de gestión del talento humano de la Alcaldía del municipio de Villavicencio genere acciones para desarrollar un mejor ambiente físico seguro de trabajo (ergonomía) y efectuar oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias lo que de seguir o aumentar estos riesgos laborales puede impactar negativamente el clima laboral (véase apéndice 2).

4. Propuesta de plan de mejoramiento con relación a las posibles falencias identificadas

De acuerdo a los resultados se le recomienda a la Alcaldía del municipio de Villavicencio que adopte la siguiente propuesta de mejoramiento de clima laboral, con el fin de mejorar las garantías en protección y servicios sociales, así como la calidad de vida de sus funcionarios y por ende el clima laboral, lo que se espera que redunde en un aumento de la productividad.

4.1. Objetivos

La propuesta de mejoramiento del clima laboral para los funcionarios de la Alcaldía del municipio de Villavicencio busca mejorar la calidad de vida laboral y humana del personal, estimulando en él la eficiencia, la creatividad, el mérito y su efectiva participación en el logro de los fines misionales de la entidad territorial a través de la realización del bienestar laboral.

4.2. Desarrollo

Considerando los resultados obtenidos con la implementación de la encuesta, la siguiente es la propuesta hecha por los autores de la investigación apoyada en sus conocimientos de educación superior.

4.2.1. Calidad de vida laboral.

La calidad de vida se concibe como el nivel en el cual se presentan condiciones internas y externas en el ámbito social de la persona, que ayudan enriquecer, madurar y potencializar sus cualidades; en esta área, el bienestar apunta al mejoramiento de la calidad de vida personal y familiar de los colaboradores fomentando sus fortalezas y brindando herramientas que le permitan aportar valor en sus equipos de trabajo y a sus diferentes niveles de interacción laboral.

Las actividades a desarrollar en este sentido en la Alcaldía del municipio de Villavicencio son Talleres de Motivación, en donde se llevarán a cabo con los colaboradores talleres de motivación

personal y laboral, liderazgo, aceptación al cambio, comunicación asertiva, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y solución de conflictos.

De otro lado se brindará orientación psicológica para el funcionario y su núcleo familiar. Para ello es preciso que el profesional en psicología presente informes de avance quincenal y posibles alternativas de seguimiento.

4.2.2. Cultura organizacional.

La cultura organizacional positiva contribuye al desarrollo de compromiso, motivación y fidelidad por parte de los colaboradores de la empresa, elementos que son definitivos para acrecentar la productividad y mejorar los niveles de desempeño de la entidad territorial. Considerando esto, algunas actividades de bienestar laboral deben estar encaminadas a reconocer el desempeño óptimo del funcionario; satisfacer sus necesidades sociales, recreativas, culturales y psicológicas a nivel individual como laboral, social y familiar. Por ello, y teniendo en cuenta el diagnóstico realizado es preciso fomentar mediante actividades lúdicas el reconocimiento de los valores empresariales y mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores. Así mismo, realizar un folleto informativo, de tiraje mensual, donde se fomenten los valores humanos en la Alcaldía del municipio de Villavicencio, aunque este documento será para funcionarios en el desarrollo del presente programa de bienestar laboral. De igual forma se diseñará e implementará un código de ética laboral para la Alcaldía del municipio de Villavicencio, documento cuya construcción estará a cargo de la oficina en cargada del talento humano.

4.2.3. Protección y servicios sociales.

4.2.3.1. Campo deportivo.

El principal objetivo es el desarrollo y/o conservación de un adecuado estado físico en medio de una sana competencia y esparcimiento como complemento a la labor, a la conveniente utilización del tiempo libre y a la formación integral del funcionario.

Así mismo esta actividad ayuda a fortalecer el estado mental de cada uno de los colaboradores, formando comportamientos de respeto, integración, tolerancia hacia los demás y sentimientos de complacencia en el entorno laboral y familiar. Considerando que la calidad de vida familiar de los colaboradores interviene de manera directa en su desempeño laboral, se hace necesario implementar actividades deportivas en donde se implique su núcleo familiar.

Así las cosas, en la Alcaldía del municipio de Villavicencio se realizarán Torneos Deportivos, en los que se propicien la integración de los funcionarios del ente territorial, de carácter totalmente voluntario previa inscripción y manifiesten su interés en participar en dichos eventos, así:

- Realizar un fin de semana recreativo - deportivo con la participación de los diferentes colaboradores.
- Realizar un campeonato de Voleibol mixto donde se integren los diferentes colaboradores. La premiación será reglamentada por la oficina en cargada del talento humano.

4.2.3.2. Área cultural.

Se instituirán eventos de interés colectivo que involucren avivar el trabajo en equipo, además de promover la sana alegría y la creatividad mediante actividades lúdicas, artísticas y culturales.

Se organizarán actividades dentro de las cuales se brinde la posibilidad del desarrollo de talentos y destrezas, según las preferencias de los funcionarios de la Alcaldía del municipio de Villavicencio, acrecentando el nivel de motivación y propiciando un mejoramiento en el clima laboral.

Las actividades a desarrollar en este sentido son:

- Teatro. Fortalecer semestralmente las competencias y habilidades del grupo de funcionarios que se interesen por las obras de teatro.
- Integración de culturas. Compartir espacios culturales mediante la integración de todos los colaboradores en un espacio de ambiente lúdico.
- Talleres ocupacionales. Ofrecer a los colaboradores y al núcleo familiar, talleres grupales con diferentes técnicas de artesanías y manualidades

Igualmente se deberá coordinar la celebración trimestralmente de los cumpleaños de los empleados.

4.3. Indicadores de gestión y de logro

En consideración a las actividades planteadas en la propuesta solución, orientada al mejoramiento del clima laboral entre los funcionarios de la Alcaldía del municipio de Villavicencio, a continuación se presenta el plan de acción (véase tabla 3), el cual se espera se desarrolle dentro cronograma propuesto (véase tabla 4).

Tabla 3. Plan de acción de la propuesta de mejoramiento de clima laboral de la Alcaldía del municipio de Villavicencio

ÁREA	ACTIVIDAD	INDICADOR	META	NIVEL DE LOGRO			RESPONSABLE	PRESUPUESTO
				Mínimo	Satisfactorio	Sobresaliente		
Calidad de vida	Talleres de motivación (6 en total)	$\frac{\# \text{ de funcionarios asistentes} \times 100}{\# \text{ total de funcionarios}}$	80% de funcionarios asistentes	60% de funcionarios asistentes	80% de funcionarios asistentes	100% de funcionarios asistentes	Secretario General	\$ 1.600.000
	Orientación psicológica	$\frac{\# \text{ de casos psicológicos atendidos} \times 100}{\# \text{ de casos psicológicos presentados}}$	80% de casos psicológicos atendidos	60% de casos psicológicos atendidos	80% de casos psicológicos atendidos	100% de casos psicológicos atendidos	Psicólogo	\$ 2.000.000
Clima laboral	Actividades lúdicas para el fomento de los valores institucionales y mejora de las relaciones interpersonales	$\frac{\# \text{ de funcionarios asistentes} \times 100}{\# \text{ total de funcionarios}}$	80% de funcionarios asistentes	60% de funcionarios asistentes	80% de funcionarios asistentes	100% de funcionarios asistentes	Secretario General	\$ 2.700.000
	Folleto informativo mensual	$\frac{\# \text{ de funcionarios que se recibieron el folleto} \times 100}{\# \text{ total de funcionarios}}$	80% de funcionarios con folleto	60% de funcionarios con folleto	80% de funcionarios con folleto	100% de funcionarios con folleto	Secretario General	\$ 1.800.000
	Diseñar y socializar el código de ética.	$\frac{\# \text{ de funcionarios que conocen el código de ética} \times 100}{\# \text{ de funcionarios}}$	80% de funcionarios enterados	60% de funcionarios enterados	80% de funcionarios enterados	100% de funcionarios enterados	Secretario General	\$ 4.000.000

Tabla 3. (Continuación)

ÁREA	ACTIVIDAD	INDICADOR	META	NIVEL DE LOGRO			RESPONSABLE	PRESUPUESTO
				Mínimo	Satisfactorio	Sobresaliente		
Protección y servicios sociales	Fin de semana recreativo	$\frac{\text{\# de funcionarios asistentes} \times 100}{\text{\# total de funcionarios}}$	80% de funcionarios asistentes	60% de funcionarios asistentes	80% de funcionarios asistentes	100% de funcionarios asistentes	Secretario General	\$ 1.300.000
	Campeonato de voleibol	$\frac{\text{\# de funcionarios asistentes} \times 100}{\text{\# total de funcionarios}}$	80% de funcionarios asistentes	60% de funcionarios asistentes	80% de funcionarios asistentes	100% de funcionarios asistentes	Secretario General	\$ 1.400.000
	Teatro	$\frac{\text{\# de funcionarios asistentes} \times 100}{\text{\# total de funcionarios}}$	50% de funcionarios asistentes	35% de funcionarios asistentes	50% de funcionarios asistentes	70% de funcionarios asistentes	Secretario General	\$ 3.200.000
	Integración de culturas	$\frac{\text{\# de funcionarios asistentes} \times 100}{\text{\# total de funcionarios}}$	80% de funcionarios asistentes	60% de funcionarios asistentes	80% de funcionarios asistentes	100% de funcionarios asistentes	Secretario General	\$ 700.000
	Talleres ocupacionales	$\frac{\text{\# de funcionarios asistentes} \times 100}{\text{\# total de funcionarios}}$	70% de funcionarios asistentes	60% de funcionarios asistentes	70% de funcionarios asistentes	80% de funcionarios asistentes	Secretario General	\$ 1.300.000
	Celebración de cumpleaños de funcionarios	$\frac{\text{\# de funcionarios que se les celebró el cumpleaños} \times 100}{\text{\# total de funcionarios que cumpleaños en el trimestre}}$	80% de funcionarios cumpleaños honrajados	60% de funcionarios cumpleaños honrajados	80% de funcionarios cumpleaños honrajados	100% de funcionarios cumpleaños honrajados	Secretario General	\$ 1.600.000

Fuente: Autoras.

Tabla 4. Cronograma de la propuesta de mejoramiento de clima laboral

ACTIVIDADES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Talleres de motivación (6 en total)		X		X		X		X		X		X
Orientación psicológica	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Actividades lúdicas para el fomento de los valores institucionales y mejora de las relaciones interpersonales	X			X				X			X	
Folleto informativo mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Diseñar y socializar el código de ética.				X	X	X						
Fin de semana recreativo			X									
Campeonato de voleibol									X	X		
Teatro	X	X	X	X	X							
Integración de culturas					X							
Talleres ocupacionales		X						X			X	
Celebración de cumpleaños de funcionarios		X			X			X			X	

Fuente: Autoras.

4.4. Recursos necesarios

Los recursos necesarios para llevar a cabo esta propuesta se encuentran registrados en el plan de acción presentado en el punto anterior en la columna de presupuesto. Aunque en su mayoría estos dineros serán destinados para la contratación de personal que oriente los talleres, ya sea contratando personal para tal fin o realizando la solicitud al convenio con el SENA, la coordinación de deportes y otras instancias municipales que pueda brindar este apoyo.

4.5. Resultados esperados

Una vez avalada e implementada la propuesta se espera:

- Mejorar la calidad de vida de los funcionarios de la Alcaldía del municipio de Villavicencio.
- Los funcionarios obtendrán mayores garantías en protección y servicios sociales.
- Propiciar un mejor clima laboral en la Alcaldía del municipio de Villavicencio.
- Aumento de la productividad.

5. Conclusiones

El desarrollo del presente estudio permite concluir, que el personal de planta administrativo de la Alcaldía del municipio de Villavicencio se caracteriza por ser ligeramente en su mayoría de sexo femenino que desarrollan sus funciones en el área administrativa, a nivel técnico asistencial, el promedio de años laborados del personal oscila entre 1 a 20 años, todo ello puede favorecer en cierta medida el desarrollo de un adecuado clima laboral.

Igualmente, al determinar las condiciones que afectan el clima laboral de los servidores públicos de la Alcaldía del municipio de Villavicencio, se identificó que existe muy buena percepción entre los servidores públicos en cuanto a los actuales ambientes, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en grupo, capacidad profesional y medio ambiente físico; aunque existe una percepción negativa generalizada en relación a la administración del talento humano, pues la mayoría de los ítems que conformaron esta variable puntuaron negativamente, es por ello que se debe hacer especial énfasis en las acciones correctivas para mejorar el clima laboral. Además, la capacidad profesional y el trabajo en grupo son las variables del clima laboral que se destacaron entre el personal de Alcaldía del municipio de Villavicencio. Por lo cual, las dimensiones establecidas en el presente estudio (orientación organizacional, administración del Talento Humano, Estilo de Dirección, Comunicación e integración, Capacidad Profesional, Trabajo en grupo, medio Ambiente físico) afectan directamente el buen desempeño laboral de los funcionarios de planta de la ESE Municipal de Villavicencio, resaltando la importancia de la gestión del talento humano, capacitación y comunicación, que son los puntos que se deben tratar con prioridad ya que de ellos depende el sentido de pertenencia y la motivación funcional.

En razón a los hallazgos se formuló un plan de mejoramiento tendiente a mejorar el clima laboral en la población objeto de estudio, enfocadas en el diseño e implementación de programas y campañas que mitiguen las debilidades encontradas en materia de clima laboral, todo tendiente a estimular en los funcionarios la eficiencia, la creatividad, el mérito y su efectiva participación en el logro de los fines misionales de la entidad territorial.

En conclusión el diagnóstico desarrollado permite identificar que existe buen clima laboral entre los colaboradores de planta de la Alcaldía del municipio de Villavicencio, aunque existen algunas falencias, especialmente relacionadas con la gestión del talento humano, las cuales pueden ser mitigadas aplicando las pertinentes acciones de gestión pública.

6. Recomendaciones

Los resultados del presente estudio evidencia que pese a que existe entre los colaboradores de planta de la Alcaldía del municipio de Villavicencio un clima laboral que motiva el buen desempeño de las funciones, aunque existen falencias que se precisan corregir, por ello las autoras del estudio recomiendan:

En primera medida utilizar el plan de mejoramiento diseñado en el presente estudio, con el ánimo de fortalecer el clima laboral existente en la Alcaldía del municipio de Villavicencio, para que de esta manera se beneficien indirectamente los pobladores de la ciudad, al contar con servidores públicos con mayor grado de compromiso con la entidad y más eficientes en sus labores.

Así mismo, tener en cuenta a los empleados para la planeación de actividades de la entidad, por medio de consulta previa a la toma de algunas decisiones, especialmente relacionadas con acciones de bienestar laboral y de gestión del talento humano, bien sea a través de encuestas, buzón de sugerencias (físico y/o electrónico), sondeo de opinión, entre otros. Además de diseñar una campaña interna de sensibilización laboral para que todos los servidores pongan en práctica los valores institucionales.

Además, adelantar en las instalaciones de la Alcaldía del municipio de Villavicencio un estudio de diseño de puestos de trabajo y apropiar los recursos económicos suficientes para su adecuación, que permitan un mejor ambiente físico; además de diseñar e implementar un programa que vigile la contaminación auditiva de todos los trabajadores de la entidad; con todo ello se busca reducir la posibilidad de ausentismo laboral a causa de accidentes o enfermedades laborales, derivando en el detrimento del clima laboral y la calidad de vida de los colaboradores afectados, así como de la productividad de la entidad territorial.

Referencias bibliográficas

- Alcaldía de Villavicencio (s.f). *Misión*. [En línea] Disponibles en: <http://www.villavicencio.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=64&Itemid=146> [consultado en junio de 2015].
- Alcaldía de Villavicencio (2012). *Política de Calidad*. Villavicencio: Alcaldía de Villavicencio.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Chiavenato, Idalfonso (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Tercera Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Cortes Gómez, Juliana y Pérez Quintero, León A. (2013). *Importancia del cambio de cultura organizacional en la implementación de las políticas administrativas actuales en la Contaduría General de la Nación en el proceso de modernización del Estado Colombiano*. Bogotá D.C.: Contaduría General de la Nación. 14 p.
- Departamento Administrativo de la Función Pública “DAFP” (2002). *Nueva Gestión Pública*. Bogotá: DAFP. 61 p.
- Departamento Administrativo de la Función Pública “DAFP” (2004). *La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión*. Bogotá: DAFP. 64 p.
- Departamento Administrativo de la Función Pública “DAFP” (2005). *Guía de intervención: Cultura, Clima y Cambio*. Bogotá: DAFP. 56 p.
- Dolan, Simón; Schuler, Randall S. y Valle, Ramón (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw-Hill / Interamericana de España.
- Garcés Rivas, George (2015). *Evaluación de la Percepción de los Funcionarios de la Universidad del Pacífico sobre el Clima laboral y Organizacional*. Buenaventura: Universidad del Pacífico. 21 p.
- García Ramírez, María Guadalupe e Ibarra Velázquez, Luis Alberto (2009). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*. México: Universidad de Guanajuato.
- Hernández Sampieri R, Fernández-Callado C., Baptista-Lucio P. (2002). *Metodología de la investigación*. Segunda edición. México: Mc. Graw Hill. 427 p.

- Méndez Álvarez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia, Bogotá. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Ministerio de Educación Nacional (2008). *Guía para diseño programa de bienestar laboral sector docente*. Bogotá: MEN.
- Mora, Ricardo (2009). *Módulo de gestión humana*. Bogotá: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Palomino Marisel, Rogger Augusto (s.f). *Temas de recursos humanos: Clima organizacional*. [En línea]. Disponible en <<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/clima.htm>>. [Consultado en junio de 2015].
- Secretaria Distrital de Integración Social de la Alcaldía Mayor de Bogotá (2010). *Estudio del clima laboral*. Bogotá D.C.: Alcaldía Mayor de Bogotá. 164 p.
- Seisdedos, N. (1996). El clima laboral y su medida. *Revista Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. (Núm. 2).
- Vargas Buitrago, Jhon J. (2010). *Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal*. Trabajo de grado. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira. 104 p.
- William B.; Werther Jr. y Keith, Davis (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Traducido y printeado en México.

Apéndices

Apéndice 1. Cuestionario para evaluar clima laboral

A continuación encontrará una serie de preguntas para conocer su percepción acerca de diferentes aspectos relacionados con la entidad y de los cuales es importante tener conocimiento. Para esto debe responder a cada ítem, marcando con una equis (X) la opción que considere más adecuada según su percepción.

Es necesario que recuerde diligenciar los campos que se refieren a datos generales, ya que ellos facilitan una adecuada tabulación de la encuesta.

La encuesta es anónima y sus resultados son de carácter confidencial, se agradece responderla de manera totalmente honesta y desprevenida.

ÁREA DE TRABAJO: _____

NIVEL DEL ENCARGO:

Directivo ____ Asesor ____ Profesional ____ Técnico Asistencial ____

TIEMPO DE SERVICIO: _____ años GÉNERO: F ____ M ____

Se debe responder de acuerdo con los siguientes criterios:

TA: Totalmente de Acuerdo

A: De Acuerdo

D: En Desacuerdo

TD: Totalmente en Desacuerdo

IMPORTANTE:

- No hay respuestas correctas o incorrectas.
- Es necesario que responda a la totalidad de los ítems.

AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU COLABORACIÓN Y SINCERIDAD

ITEM	TD	D	A	TA
1. Conozco la misión y la visión de mi entidad				
2. Los objetivos de mi entidad son claros				
3. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales.				
4. La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.				
5. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente.				
6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.				
7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan.				
8. Considero que mis funciones están claramente determinadas.				
9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco.				
10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.				
11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.				
12. La capacitación es una prioridad en la entidad.				

13. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad				
14. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.				
15. La entidad concede los encargos a las personas que los merecen.				
16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.				
17. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.				
18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.				
19. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.				
20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.				
21. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.				
22. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo.				
23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.				
24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.				
25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.				
26. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados.				
27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.				
28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.				
29. En mi área compartimos información útil para el trabajo.				
30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.				
31. Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo.				
32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.				
33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.				
34. Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.				
35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.				
36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.				
37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.				
38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.				
39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.				
40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño.				
41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.				
42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.				
43. Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos.				
44. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo.				
45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).				
46. Mi área de trabajo permanece ordenada.				
47. Mi área de trabajo permanece limpia.				
48. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias				
49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido).				
50. En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada.				
51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.				

Apéndice 2. Tabulación de resultados por variable

ÍTEM	Variable: Orientación organizacional										
	Total de respuestas por alternativa										Total respuesta por ítem
	T.D.		D.		A.		TA.		NS/NR		
	f		f		f		f		f		
1	44		54		71		71		0		240
2	37		89		79		35		0		240
3	18		123		99		0		0		240
4	53		124		40		23		0		240
5	91		70		68		11		0		240
6	37		99		80		24		0		240
7	17		35		124		64		0		240
8	37		55		85		63		0		240
9	27		39		105		69		0		240
TOTALES	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	361	16,7	688	31,9	751	34,8	360	16,7	0	0,0	2160

ÍTEM	Variable: Administración del talento humano										
	Total de respuestas por alternativa										Total respuesta por ítem
	T.D.		D.		A.		TA.		NS/NR		
	f		f		f		f		f		
10	72		53		44		71		0		240
11	125		70		36		9		0		240
12	62		81		26		71		0		240
13	98		108		9		25		0		240
14	71		116		35		18		0		240
15	80		122		38		0		0		240
TOTALES	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	508	35,3	550	38,2	188	13,1	194	13,5	0	0,0	1440

ÍTEM	Variable: Estilo de dirección										
	Total de respuestas por alternativa										Total respuesta por ítem
	T.D.		D.		A.		TA.		NS/NR		
	f		f		f		f		f		
16	10		35		133		62		0		240
17	16		63		98		63		0		240
18	44		90		62		44		0		240
19	54		82		62		42		0		240
20	27		18		124		71		0		240
21	28		61		98		53		0		240
22	53		45		98		44		0		240
23	37		80		97		26		0		240
24	27		81		79		53		0		240
25	43		98		71		28		0		240
TOTALES	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	339	14,1	653	27,2	922	38,4	486	20,3	0	0,0	2400

ÍTEM	Variable: Comunicación e integración										
	Total de respuestas por alternativa										Total respuesta por ítem
	T.D.		D.		A.		TA.		NS/NR		
	f		f		f		f		f		
26	18		61		116		45		0		240
27	62		81		71		26		0		240
28	18		125		53		27		17		240
29	28		44		107		61		0		240
30	27		53		98		62		0		240
31	37		43		97		63		0		240
TOTALES	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	508	35.3	550	38.2	188	13.1	194	13.5	0	0.0	1440

ÍTEM	Variable: Trabajo en grupo										
	Total de respuestas por alternativa										Total respuesta por ítem
	T.D.		D.		A.		TA.		NS/NR		
	f		f		f		f		f		
32	44		54		62		80		0		240
33	26		45		116		53		0		240
34	45		89		62		44		0		240
35	18		44		133		45		0		240
36	17		53		108		62		0		240
TOTALES	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	150	12.5	285	23.8	481	40.1	284	23.7	0	0.0	1200

ÍTEM	Variable: Capacidad profesional										
	Total de respuestas por alternativa										Total respuesta por ítem
	T.D.		D.		A.		TA.		NS/NR		
	f		f		f		f		f		
37	37		8		88		107		0		240
38	43		19		60		118		0		240
39	37		53		52		98		0		240
40	62		37		63		78		0		240
41	44		52		91		53		0		240
42	45		54		96		45		0		240
43	26		27		89		98		0		240
44	45		44		80		71		0		240
TOTALES	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	339	17,7	294	15,3	619	32,2	668	34,8	0	0,0	1920

ÍTEM	Variable: Medio ambiente físico										
	Total de respuestas por alternativa										Total respuesta por ítem
	T.D.		D.		A.		TA.		NS/NR		
	f		f		f		f		f		
45	89		45		90		16		0		240
46	19		53		142		26		0		240
47	36		44		133		27		0		240
48	53		81		62		44		0		240
49	52		72		80		36		0		240
50	43		55		88		54		0		240
51	61		10		87		82		0		240
TOTALES	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	N
	353	21.0	360	21.4	682	40.6	285	17.0	0	0.0	1680

